

DISPOSITIFS D'ÉVALUATION
DES SALARIÉS

Attention aux dérives !

Élément majeur du bilan de l'activité du salarié, de ses objectifs à venir et de sa rémunération, l'entretien d'évaluation est parfois dévoyé par l'employeur. La vigilance s'impose.

Texte Emmanuelle Pirat Illustration Nini La Caille



**LES OBJECTIFS :
AVOUABLES OU NON**

► Il y a l'idéal... et la réalité. Sur le principe, l'entretien d'évaluation est un dispositif central des évolutions de carrière et de celles, éventuelles, de rémunération. Il doit permettre à la hiérarchie de fixer des objectifs de progression et de faire un point sur les besoins en formation du salarié. Même s'il revêt un caractère facultatif (sa mise en œuvre dépend du pouvoir de direction de l'employeur), il est d'usage courant. Il est parfois inscrit dans une convention, un accord collectif ou dans le contrat de travail. L'employeur sera alors dans l'obligation de s'y conformer. « Dans cette hypothèse, le défaut d'entretien pourrait constituer une perte de chances pour le salarié de se voir augmenté ou promu, et donner droit à l'octroi de dommages et intérêts », souligne l'avocat Jonathan Cadot, qui est intervenu sur ces questions d'évaluation

des salariés, lors d'une formation organisée par l'Union régionale CFDT d'Île-de-France.

Dans la réalité, l'entretien est parfois dévoyé, utilisé pour invoquer une insuffisance professionnelle et/ou provoquer un licenciement. « L'employeur pourra s'appuyer sur des éléments contenus dans l'évaluation pour justifier du licenciement du salarié », indique M^e Cadot. Plus retorses, certaines entreprises mettent des évaluations en place à l'approche d'une fusion-absorption ou parce qu'elles ont besoin de tailler dans les effectifs, « pour juger de ceux qu'elle va garder ou pas », alerte M^e Cadot. Les évaluations sont alors « calibrées » pour fixer les critères d'ordre des licenciements.

**LES MÉTHODES :
CE QUI EST LICITE
ET CE QUI EST ILLICITE**

► C'est peu dire que les méthodes d'évaluation

se sont transformées (et complexifiées !) ces dernières années. Longtemps fondées sur des critères quantitatifs, les méthodes d'évaluation intègrent désormais de plus en plus de critères qualitatifs, voire « comportementaux », censés mesurer l'activité professionnelle de manière plus pertinente. Inconvénient : « On a vu apparaître des critères très discutables, voire des dérives dangereuses d'appréciation de la personne », signale l'avocat. Avec des

notions extrêmement floues comme « agir avec courage », « avoir le focus client », « penser de façon stratégique », exemples réels qui ont été jugés illicites par les tribunaux. Rappelons que les critères d'évaluation doivent répondre aux principes posés dans les articles L. 1222-2 : « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles » ; et L. 1222-3 du code du travail : « Les méthodes et

Chez IBM, la CFDT tire le signal d'alarme

Cela fait longtemps que chez l'américain IBM, la CFDT dénonce les méthodes d'évaluation des salariés. Notamment celle du *forced ranking*, système illicite en France (Hewlett-Packard s'est fait épingler en 2013) qui juge les salariés en fonction de quotas préétablis. « Sur une équipe de dix personnes, le manager sait qu'il aura 10 à 15% de ses collaborateurs qu'il devra mal noter », explique Nicolas Nadal, le délégué syndical à l'échelle européenne. Pervers, ce système est avant tout fondé pour « noter et virer » (*yank and rank*), avec des conséquences désastreuses sur le personnel : perte de confiance en soi, démotivation, etc. Il est néanmoins compliqué à dénoncer car les preuves de tels quotas sont très difficiles à apporter. Attentive, la CFDT est montée au créneau depuis l'annonce par la direction de la mise en place d'un nouveau système d'évaluation, pour le début 2016. Elle a notamment obtenu, avec les autres organisations syndicales de l'entreprise, une expertise par le CHSCT du futur système.



techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. » Les critères doivent en outre reposer sur deux principes essentiels : être objectifs et se rattacher à l'activité professionnelle. Concernant les critères quantitatifs, ils doivent être « précis, individuels, appropriés et raisonnables. Et surtout, il faut s'assurer que le salarié a bien reçu les moyens d'atteindre les objectifs », rappelle Jonathan Cadot.

LES PRÉCAUTIONS ET CONSEILS

► Toute mise en place d'un dispositif d'évaluation entraîne au moins trois obligations pour les employeurs. Notamment parce que ces dispositifs sont le plus souvent informatisés et requièrent donc : une information-consultation des institutions représentatives du personnel ; une information auprès des salariés et une déclaration

préalable à la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Pour les salariés, il est également important de savoir qu'ils sont en droit d'avoir accès aux résultats de leur évaluation sur simple demande, ou d'en obtenir une copie. Un communiqué de la Cnil de 2011 précise par ailleurs que « les valeurs de classement annuel ou de potentiel de carrière sont communicables aux salariés si elles ont servi à prendre une décision à leur égard ». Les IRP ont également une vigilance à exercer et un rôle à jouer. Dans le cadre des missions du CHSCT, les élus peuvent faire appel à un expert. Face à d'éventuelles utilisations illicites de ces dispositifs, M^e Cadot invite les représentants du personnel à intervenir. « Si les évaluations sont menées de manière trop rapprochée avec un plan social ou une fusion-acquisition, laissant accroire qu'elles vont servir à faire le tri entre les salariés, les IRP peuvent revendiquer qu'on neutralise la dernière évaluation pour ne prendre en compte que les précédentes », conseille l'avocat. ●

En bref

Pour aller plus loin : www.cfdt.fr
« Le carnet juridique »

En association avec le service juridique de la Confédération.

ÉTAT D'URGENCE, QUELLES INCIDENCES SUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS ?

« L'état d'urgence est une notion inconnue du droit du travail. Son instauration n'a donc pas de conséquences légales sur les entreprises », indique Jean-Emmanuel Ray, professeur en droit privé à Paris-I. Pour autant, les entreprises ne peuvent pas faire fi du contexte actuel. Rappelons que les employeurs sont garants de la santé et de la sécurité de leurs salariés (articles L. 4121-1 à L. 4121-5 du code du travail). Dans des « circonstances exceptionnelles », les employeurs peuvent avoir recours à des mesures exceptionnelles, comme la possibilité d'obliger les salariés à travailler de chez eux. « Un télétravail possible en droit, mais compliqué à mettre en œuvre dans les faits », relativise Jean-Emmanuel Ray, qui rappelle que cette mesure a été instaurée pour répondre à des cas de force majeure ou d'épidémies (grippe A en 2009). En revanche, les employeurs doivent rester prudents sur certaines pratiques telles que l'ouverture ou la fouille des sacs à l'entrée de l'entreprise ou la lecture des courriers électroniques des salariés, auxquelles ils ne peuvent recourir sans enfreindre les libertés individuelles des salariés. À moins qu'ils ne justifient de « circonstances exceptionnelles » (menace pour la sécurité de l'entreprise, par exemple), notion clé qui devra être appréciée selon la situation, et bien entendu selon le degré d'exposition de l'entreprise au risque encouru. Et qui seules permettent de s'affranchir de certaines contraintes. Toutes les mesures pratiquées doivent dûment figurer au règlement intérieur (c'est-à-dire qu'elles ont été contrôlées et validées par l'inspection du travail). Même si, aujourd'hui, les entreprises sont encore peu outillées pour faire face aux risques terroristes, « elles devraient entamer rapidement les procédures pour modifier leurs règlements intérieurs afin de s'y adapter », prévoit Jean-Emmanuel Ray.

Droit de retrait, prudence !

Si le droit de grève - droit constitutionnel - ne peut être remis en question dans le privé par l'instauration de l'état d'urgence, le droit à manifester peut l'être au regard des restrictions imposées par les préfets. Quant au droit de retrait, il reste conditionné à des cas très précis (à la suite d'une agression, par exemple, et dans le périmètre de celle-ci). On ne saurait imaginer que des salariés fassent valoir leur droit de retrait face à une menace terroriste imprécise et indéterminée. « Côté employeur comme côté salarié, les attitudes doivent rester justifiées et proportionnées », conclut Jean-Emmanuel Ray.